

SOLOS

Solutions for Logistics Skills

Extend your profession.

Le modèle SOLOS

Profils de compétences et compétences
requis en logistique –
Brochure 3



24plus
logistics network

Lagermax



Panopa

**EMB
EMF
FEM**



Sommaire

Introduction	4
A) Normes de description des profils de compétences en logistique	5
1. Cadre européen des certifications	5
2. Cadre d'action logistique	6
3. Catégories de compétences	8
4. Champs d'action du travail logistique	9
5. Profil d'ensemble du « travail de logistique »	9
Résumé : Normes de description	10
B) Exigences relatives aux caractéristiques des compétences et description à titre d'exemple de trois profils de compétences	11
1. Le chef d'équipe	11
2. Le chef d'entrepôt	12
3. Le responsable des expéditions	14
Résumé : Exigences	15
C) Description des trois profils de compétences à l'intérieur de l'entreprise	16
1. Tendances globales	16
2. Tendances du profil de compétences du chef d'équipe	17
3. Tendances du profil de compétences du chef d'entrepôt	17
4. Tendances du profil de compétences du responsable des expéditions	18
5. Évaluation par l'encadrement : pertinence des groupes de compétences	19
6. Résultats détaillés pour les trois exemples de profils de compétences	19
Résumé : Caractéristiques des exemples de profils de compétences dans les entreprises de logistique	26
Le projet PROLOG – expériences SOLOS	27

Introduction

Lorsque l'on essaye de mettre en œuvre des programmes d'amélioration des qualifications axés sur des champs d'action concrets au sein du secteur de la logistique, il est important de se concentrer sur les rôles et les profils de postes réels existant dans les processus logistiques. Ceci s'applique notamment aux formations internes considérées et organisées comme **un apprentissage dans le cadre des processus de travail**.

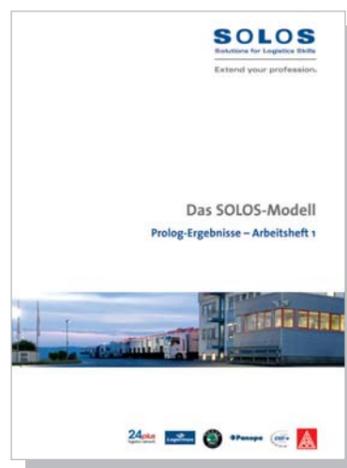
Le fait que la majorité des programmes d'amélioration des qualifications se concentrent sur le développement des compétences est le résultat d'un large débat sur les exigences en termes de qualifications qui s'est tenu au sein des établissements d'enseignement, des entreprises et des cercles universitaires. Acquérir la compétence (dans le sens d'apprendre à être compétent) est un défi qui doit être relevé à la fois par les établissements d'enseignement et les entreprises. Ce défi touche à l'efficacité de tous les acteurs impliqués dans l'amélioration des qualifications et aussi à la manière dont ils se perçoivent. Être compétent et faire preuve de son savoir-faire est une question inhérente à la personnalité de chacun. Les considérations relatives à la nécessité d'avoir recours à ce genre de nouveaux modèles d'apprentissage sont présentées dans les brochures PROLOG 1 (résultats PROLOG) et 2 (motifs d'apprentissage et assistance à l'apprentissage dans le cadre du modèle SOLOS).

L'approche compétences est à la base des profils de compétences destinés aux spécialistes et à l'encadrement intermédiaire dans le secteur de la logistique. Le

modèle SOLOS (consulter la brochure PROLOG 1) se fonde sur cette description orientée sur les processus logistiques au sein des entreprises et sur les exigences correspondantes en termes de compétences. Le cadre européen des certifications (CEC)¹, voté par le Parlement européen et le Conseil des Ministres en avril 2008, représente l'une des réponses apportées à l'échelle européenne. Le CEC joue le rôle d'outil de référence pour le développement des cadres nationaux des certifications dans les États membres.

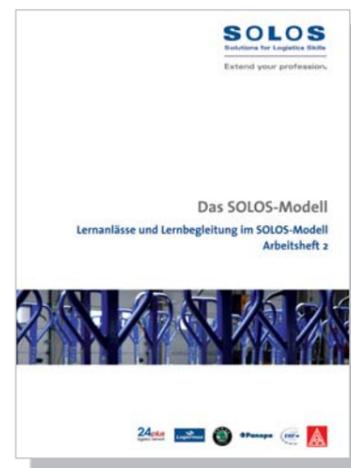
Les résultats de la recherche portant sur les compétences, classés entre autres sous forme de catégories de compétences, sont une approche importante pour la compréhension des compétences et de leur signification dans les routines des entreprises, et donc pour l'acquisition des compétences par des mesures d'amélioration des qualifications au sein des entreprises.²

La question de savoir quelles sont les compétences requises pour l'exécution des tâches logistiques a également été posée dans le cadre d'une étude réalisée en continu par l'Institut fédéral allemand pour l'enseignement et la formation professionnelle. Cette étude a été menée en collaboration et au sein d'entreprises ayant affaire à des domaines d'activité logistique. Les résultats de cette étude³ ont également été utilisés pour définir les exigences correspondant aux différents profils de compétences. Enfin, les champs d'activité correspondant aux tâches logistiques⁴ ont été intégrés dans la norme de description comme le niveau auquel les profils de compétences se présentent.



¹Voir http://ec.europa.eu/education/policies/educ/edf/eqf/eqfo8_de.pdf

²John Erpenbeck, Handbuch Kompetenzmessung (Manuel de mesure des compétences), Stuttgart 2003



³Voir <http://www.bibb.de/de/wlk8081.htm>

⁴s. Arbeitsheft 1 Le Modèle SOLOS, p. 7

A) Normes de description des profils de compétences en logistique

La section suivante a pour but de dépeindre le processus menant au développement d'une norme de description capable de mettre concrètement en évidence les caractéristiques des compétences à associer pour pouvoir former un profil de compétences donné, le travail de logistique restant le cadre de référence.

Trois exemples de profils de compétences, à savoir ceux du responsable des expéditions, du chef d'entrepôt et du chef d'équipe, seront ensuite décrits. Ces profils de compétences ont été choisis sur la base de l'idée largement répandue dans de nombreuses entreprises que ce sont tout particulièrement les personnes exerçant les fonctions de spécialistes et d'encadrement intermédiaire qui jouent le rôle décisif d'acteurs de la mise en œuvre des considérations stratégiques dans l'activité quotidienne, tout en assurant les prestations intrinsèques de leur poste ainsi qu'un haut degré de flexibilité et de qualité. La description des profils de compétences est structurée de telle manière qu'une application à d'autres profils de postes du secteur logistique s'avère possible.

Pendant l'analyse et la mise en œuvre des résultats, nous avons agi en supposant que les connaissances spécialisées et les compétences spécifiques à un poste peuvent et doivent correspondre étroitement à des qualifications axées sur les compétences. Nous considérons l'apprentissage des compétences comme un apprentissage ayant lieu dans le cadre du travail. Dans un tel cas, l'élément révélateur apparaissant souvent dans cette forme d'apprentissage trouve dans la plupart des cas sa source dans une nouvelle compréhension des processus de travail et de leurs conditions.

Dans le cadre de la description des exigences, nous nous sommes tournés vers les outils de référence mentionnés en introduction :

- le cadre européen des certifications (CEC),
- les résultats de travaux concernant la mise au point de certifications pour le travail logistique,
- la description des catégories de compétence, et
- les quatre dimensions des champs d'activité en matière de tâches logistiques.

1. Le cadre européen des certifications (CEC)

Le CEC distingue trois descripteurs, à savoir les savoirs (théoriques et factuels), les aptitudes (aptitudes cognitives = mise en application de la pensée logique, intuitive et créative / aptitudes pratiques = dextérité et mise en œuvre des méthodes, utilisation du matériel, des outils et des instruments) et la compétence (au sens de la prise de responsabilité et de l'autonomie). Les savoirs et les aptitudes sont une condition préalable au développement de la compétence. Contrairement aux anciennes habitudes, nous concentrons notre attention sur l'acquis de l'éducation et de la formation, c'est-à-dire sur le produit de l'apprentissage : la formation formelle / les programmes de formation suivis ne sont pas des éléments importants, contrairement aux qualifications qu'une personne possède réellement. La compétence est ici comprise comme une combinaison de qualifications.

« Un cadre européen de certifications qui classe l'acquis de l'éducation et de la formation en compétences vise à permettre la caractérisation des niveaux d'exigences des postes et des profils de compétences indépendamment des certificats officiels de formation et de qualification. L'employeur et le salarié peuvent décrire et dépeindre les aptitudes recherchées ou proposées de manière transparente et avec plus de précision que ne le permettraient de simples certificats officiels et des périodes d'expérience pratique. Un cadre de référence tourné vers les compétences devrait permettre la description et la mise en interrelation au niveau européen des programmes de formation et des offres, et ce indépendamment des certificats. L'acquis de l'éducation et de la formation (y compris l'acquis informel) doit pouvoir être mesuré à travers différents domaines de qualifications et de formation, et il est possible d'organiser les processus d'apprentissage indépendamment des lieux de formation et de manière internationale.

Un tel cadre est particulièrement intéressant pour les salariés qui souhaitent obtenir de l'avancement, poursuivre leur carrière ou se repositionner à l'échelle nationale ou ailleurs dans l'UE. Le CEC offre également la possibilité d'une prise en considération et d'une reconnaissance adéquates des compétences au-delà de celles qui sont officiellement certifiées, par exemple dans le cas de personnes qui se sont formées au travail et qui ont une expérience

professionnelle complexe. Le CEC doit mener à la réévaluation/reconnaissance de l'expérience, notamment en ce qui concerne les travailleurs théoriquement non qualifiés ou semi-qualifiés. »⁵

La mise en relation des profils de compétences et des niveaux de compétence du CEC peut constituer une approche initiale. Le CEC est un instrument développé au niveau européen et permettant de prendre en compte les véritables qualifications des acteurs sans se limiter aux certificats officiels (qui sont de toute façon difficiles à comparer à l'échelle européenne). Ceci est d'une importance majeure dans le contexte du débat européen autour de la question des qualifications.

Le CEC utilise les définitions suivantes :

« Acquis de l'éducation et de la formation » – informations relatives à ce qu'un apprenant sait, comprend et est capable de faire au terme d'un processus d'apprentissage. Ces acquis sont définis sous la forme de savoir, d'aptitudes et de compétences.

« Savoir » –

le résultat de l'assimilation d'informations grâce à l'apprentissage. Le savoir se réfère à l'ensemble des faits, principes, théories et pratiques liés à un domaine de travail ou d'apprentissage. Le CEC parle des savoirs théoriques ou factuels.

« Aptitudes » –

la capacité d'appliquer un savoir et un savoir-faire pour réaliser des tâches et résoudre des problèmes. Ceci inclut les aptitudes cognitives (pensée logique, intuitive et créative) et pratiques (dextérité et utilisation de méthodes, matériels, outils et instruments).

« Compétence » –

la capacité avérée d'utiliser des savoirs, des aptitudes et des dispositions personnelles, sociales et méthodologiques dans des situations de travail et d'apprentissage et dans le cadre du développement professionnel et/ou personnel. Le CEC parle de compétence au sens de prise de responsabilités et d'autonomie.

La classification CEC décrite ci-dessus représente l'une des approches des profils de compétences individuels, de la question de la compétence et des exigences associées aux compétences.

2. Le cadre d'action logistique

La référence au cadre d'action logistique pour les profils de compétences individuels est établie à l'aide des résultats de l'étude BIBB mentionnée plus haut. Nous nous intéressons aux domaines suivants de la logistique :

- La stratégie logistique, y compris le conseil
- La gestion logistique
- Le contrôle logistique
- Les technologies logistiques, y compris dans le domaine informatique
- La logistique opérationnelle

Ces points d'intérêt ont été mis en relation avec les domaines de compétences suivants :

- I « Compréhension active des systèmes » ;
- II « Fonctions de spécialistes en logistique » ; et
- III « Fonctions de spécialistes et de cadres ».

Nous nous référons au concept de compétence en systèmes logistiques⁶, ce qui signifie :

- **Comprendre la logistique en tant que système**
Les acteurs sont conscients des règles de la logistique⁷
- **Comprendre les systèmes logistiques**
Les acteurs comprennent un système logistique particulier.
- **Agir de manière compétente dans les systèmes logistiques**
Les acteurs doivent savoir reconnaître les connexions entre les systèmes particuliers comme un ensemble.

Ceci se traduit par la supposition suivante : un travail logistique réussi requiert la bonne compréhension du système logistique sur lequel il se base. En d'autres termes : un acteur d'un système logistique qui ne comprend pas pourquoi il effectue une action de la façon dont il est supposé la faire finira par commettre de graves erreurs et par ne pas être capable d'apporter la contribution que l'on attend de lui dans le cadre de ses responsabilités. Cette constatation ne surprendra probablement pas les experts, mais c'est un fait qui mérite d'être constamment souligné si l'on veut parler de formation et d'amélioration des qualifications.

Le niveau de compréhension d'un système varie naturellement en fonction des tâches et des responsabilités de l'acteur concerné ainsi que de sa position hiérarchique au sein du système. Cependant, à la lumière de la flexibilité requise et de la variabilité existant au niveau de l'exécution des tâches dans le domaine des prestations logistiques, il est crucial de développer et de promouvoir durablement une telle compréhension du système, ce qui a de nouveau été démontré au cours des entretiens avec les responsables des entreprises impliquées.

Le tableau relatif au « Cadre d'action logistique » figurant dans le chapitre B doit donc être lu en conséquence : le chef d'équipe d'une entreprise bien gérée participera en apportant ses connaissances factuelles et son expérience lors des processus de changement, de la même manière que les deux autres profils décrits. Les différences proviennent des différents domaines dans lesquels la contribution est apportée, s'il est bien sûr possible de faire une distinction entre ces domaines.



⁵ Fachlicher Prüfbericht zu den Grundbegriffen und Deskriptoren des Entwurfs für einen Europäischen Qualifikationsrahmen, (Rapport d'audit spécialisé concernant les descripteurs et concepts de base du projet de cadre européen des certifications), Institut fédéral allemand pour l'enseignement et la formation professionnelle, décembre 2005 <http://www.bibb.de/de/25717.htm#jump2>

⁶ Brochure 1 – Le modèle SOLOS et Brochure 2 – Motifs d'apprentissage et assistance à l'apprentissage dans le cadre du modèle SOLOS

⁷ Voir « Landesschulrat für Steiermark, Schulversuchsplan für Berufsschulen im Amtsbereich des Landesschulrates für Steiermark für den Lehrberuf Speditionslogistiker nach abgeschlossener Lehre als Speditionskaufmann ». Le texte en italique est une citation tirée de ce document.

3. Catégories de compétences

L'Institut fédéral allemand pour l'enseignement et la formation professionnelle (BIBB) suggère d'utiliser la définition de compétence de l'OCDE : « Une compétence se définit comme la capacité à répondre à des demandes complexes dans un contexte particulier. Une exécution performante ou une action efficace implique de mobiliser son savoir, ses aptitudes cognitives et pratiques, ainsi que des aspects sociaux et comportementaux comme les attitudes, émotions, valeurs et motivations. »⁸

Le but de l'acquisition et de la mise en application des compétences est d'agir de manière auto-organisée et réfléchie.⁹ Cela revêt une importance toute particulière pour les acteurs travaillant dans le secteur de la logistique, avec ses liens systémiques forts et son degré élevé d'interconnexion.

On définit les catégories suivantes de compétences (grille de compétences KODE) :

P Compétences personnelles

Disposition d'une personne à agir de manière réfléchie et auto-organisée.¹⁰

L'action autodirigée inclut les compétences nécessaires pour agir de manière réfléchie et autodirigée, comme par exemple dans le cadre de l'auto-évaluation, du développement des attitudes, de la motivation et du développement personnel.

A Compétences tournées vers l'activité

Disposition d'une personne à agir de manière active, holistique et auto-organisée. Les principes d'action : ces compétences constituent la base de l'intégration des autres compétences et de l'impulsion personnelle de la volonté, et elles couvrent le démarrage et la mise en œuvre durable des actions.

M Compétences méthodiques

Disposition d'une personne à agir de manière mentalement et physiquement autonome pour solutionner les problèmes. Actions dans l'environnement physique : ceci inclut toutes les compétences utilisées pour solutionner des problèmes factuels et physiques et couvrant le savoir, les méthodes et ce que l'on en fait.

S Compétences socio-communicatives

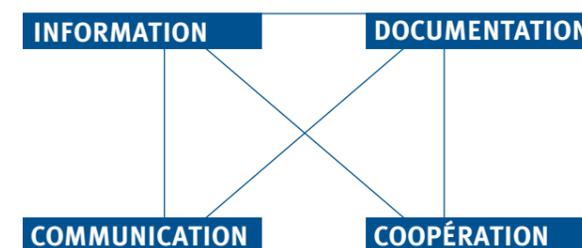
Disposition d'une personne à agir de manière communicative, coopérative et auto-organisée. Actions dans l'environnement social : cela couvre toutes les compétences utilisées pour l'agir communicatif et coopératif dans les relations avec les groupes et les individus, et pour agir de manière orientée vers la relation.

4. Champs d'action des tâches logistiques

L'inclusion des champs d'activité du travail logistique dans la norme de description du profil de compétences revient à inclure le travail et les prestations réels dans la description des compétences. Ceci signifie que l'approche devient tangible en relation directe avec les activités de travail spécifiques à l'entreprise, tout en permettant de faire le lien nécessaire avec l'apprentissage dans le cadre du travail logistique.

Ceci permet de situer et développer des compétences au niveau de la conception et de l'exécution des processus de travail. Les champs d'action suivants sont présents dans les différents sous-processus de la logistique ainsi que dans l'ensemble de la perception du service en logistique.

Les quatre champs d'action du travail logistique



Les acteurs peuvent décrire et refléter ce qu'ils font et comment ils le font au niveau de ces quatre champs d'action ou domaines de travail.

Le fait que la logistique prend toujours la forme d'un système influe sur la conception et la réalisation des tâches logistiques. La structuration des tâches logistiques en quatre champs d'action aide les acteurs à prendre conscience des tâches concrètes et de leur signification dans l'ensemble du processus de réalisation des tâches.

5. Profil d'ensemble du « travail de logistique »

Deux groupes de caractéristiques sont par conséquent incorporés dans les profils de compétences pour le travail de logistique :

- caractéristiques générales de certification issues du **cadre européen des certifications** et de la **grille des catégories de compétences**
- caractéristiques directement liées à la logistique dans le **Cadre d'action logistique et les champs d'action du travail de logistique**.

Cette représentation crée un niveau d'abstraction initial qui offre une vue globale de la capacité des caractéristiques individuelles et des relations établies entre elles.

Norme de description pour les profils de compétences en logistique



⁸ Il est dit plus loin : « Une compétence – notion holistique – ne peut par conséquent pas être réduite à sa dimension cognitive et les termes de compétence et de qualification ne sont donc pas synonymes. » (D. S. Rychen/L. H. Salganik: A holistic model of competence (p. 41-62), dans : Ibid, Key Competencies for a Successful Life and a Well- Functioning Society. Göttingen 2003, p. 43).

⁹ Erpenbeck, J./ Sauer, J. (2000) : Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm "Lernkultur Kompetenzentwicklung", dans : Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Éditeur) : Kompetenzentwicklung 2000. Lernen im Wandel – Wandel durch Lernen. Münster, New York, 289-337.

¹⁰ Les catégories de compétences sont tirées de : Wiest, Bernd, Mit gezieltem Kompetenzmanagement zu mehr Servicequalität, Manuskript septembre 2007

Résumé : Norme de description pour les profils de compétences en logistique

Le développement d'une norme de description est le résultat d'un passage de l'accumulation classique du savoir à l'approfondissement des compétences.

Cette évolution s'accompagne de la question d'une adaptation de l'accent mis sur le contenu des exigences pour un poste donné et des profils de compétences en logistique.

Les débats sur les qualifications qui se déroulent dans les entreprises, les institutions et au sein de la communauté scientifique montrent un besoin de caractéristiques génériques des qualifications ainsi que de caractéristiques particulières à la logistique pour obtenir un tel catalogue des exigences.

Dans nos profils de compétences, les caractéristiques génériques sont représentées par les niveaux de compétence du CEC et les catégories de compétences en provenance du domaine scientifique.

Les caractéristiques particulières à la logistique sont représentées au travers du Cadre d'action logistique du BIBB ainsi que par les champs d'action du travail logistique que sont l'information, la documentation, la communication et la coopération.

Le lien entre les groupes de caractéristiques permet d'obtenir une norme de description pour les profils de compétences en logistique.



B) Exigences relatives aux caractéristiques des compétences et description à titre d'exemple de trois profils de compétences

Le présent chapitre contient une description détaillée de différents profils de compétences : le profil d'un chef d'équipe, celui d'un chef d'entrepôt et celui d'un responsable des expéditions.

1. Le chef d'équipe

Exigences de compétences par rapport aux niveaux de compétence du CEC

- Prend sur lui la responsabilité de mener à bien le travail et les tâches d'apprentissage.
- Adapte ses attitudes personnelles aux conditions fluctuantes lorsqu'il résout des problèmes.
- Agit de manière autonome et fait preuve d'initiative dans le cadre des paramètres d'action des contextes de travail et d'apprentissage (qui sont en général connus mais qui peuvent varier).
- Supervise le travail de routine des autres personnes et doit accepter un certain degré de responsabilité pour le travail et les activités d'apprentissage des autres.

Exigences de compétences par rapport au Cadre d'action logistique

Anforderungen bezüglich Logistikmanagement

Domaine de compétence I – Compréhension active du système

- Capacités liées à la mise en pratique des connaissances factuelles et de l'expérience dans le cadre des processus logistiques de changement
- Savoir lié à au cadre et à la qualité de sa propre responsabilité logistique dans la chaîne d'approvisionnement
- Capacité à conseiller les collègues de travail à propos de leurs tâches

Domaine de compétence III – Fonctions de spécialistes et de cadres

- Compréhension complexe pour des prestations logistiques orientées vers le client
- Capacité à résoudre les conflits aux interfaces logistiques et à diriger les personnes et les groupes exerçant un travail de logistique

Exigences liées aux technologies logistiques, y compris dans le domaine informatique

Domaine de compétence I – Compréhension active du système

- Capacités liées au bon maniement des technologies et techniques de logistique

Exigences liées à la logistique opérationnelle

Domaine de compétence II – Fonctions de spécialiste en logistique

- Maîtrise de la logistique opérationnelle, compréhension des flux de produits permanents entre entreprises

Exigences liées aux catégories de compétences

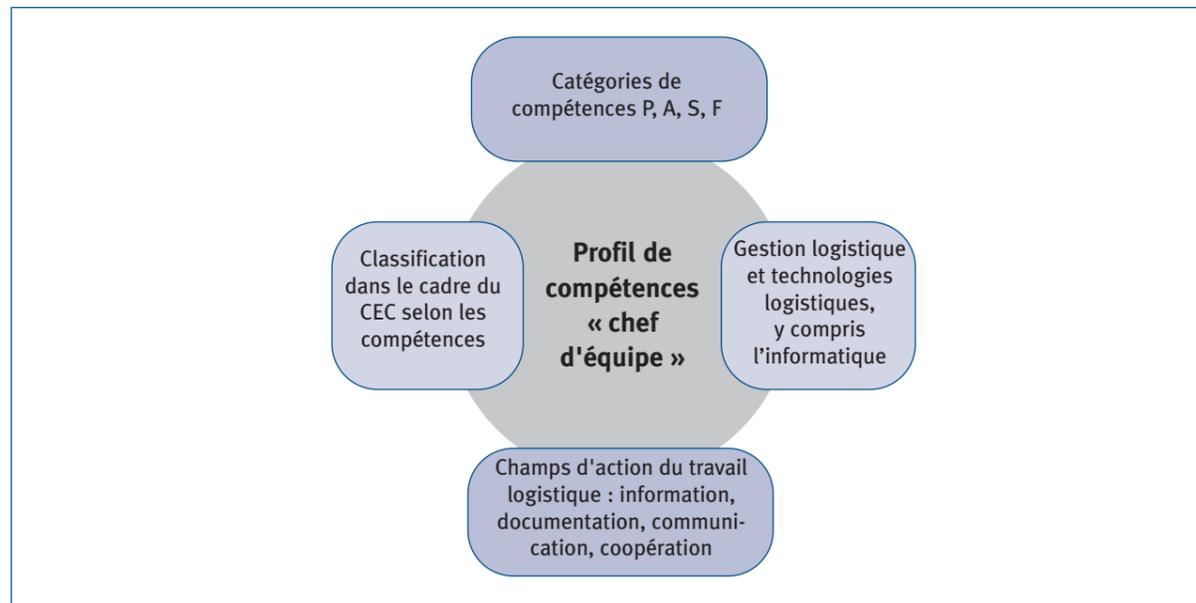
Au niveau des catégories de compétences, il n'y a pas de distinction entre les trois profils de compétences. Ainsi, les quatre catégories ne sont mentionnées que brièvement ici après avoir été décrites en détail au chapitre A3.

P	Compétences personnelles
A	Compétences orientées vers l'activité
M	Compétences méthodiques
S	Compétences socio-communicatives

Exigences liées aux champs d'action du travail logistique

La même chose s'applique aux exigences liées aux champs d'action du travail logistique qui s'appliquent aux trois profils de compétences.

La forme du profil de compétences du « chef d'équipe » à travers les aspects logistique et de qualification



2. Le chef d'entrepôt

Exigences de compétences par rapport aux niveaux de compétence du CEC

- Agit de manière autonome et fait preuve d'initiative dans le cadre des paramètres d'action des contextes de travail et d'apprentissage (qui sont en général connus mais qui peuvent varier).
- Supervise le travail de routine des autres personnes et doit accepter un certain degré de responsabilité pour l'évaluation et l'amélioration du travail et des activités d'apprentissage des autres.
- Dirige et supervise dans les contextes de travail et d'apprentissage, où des changements imprévisibles peuvent survenir.
- Vérifie et développe ses propres performances et celles des autres.

Exigences de compétences par rapport au Cadre d'action logistique

Exigences liées à la gestion logistique

Domaine de compétence I – *Compréhension active du système*

- Capacités liées à la communication axée sur le sujet avec des clients internes et externes de manière à travailler sur les obstacles au niveau des interfaces
- Capacités liées à la résolution des conflits sociaux aux interfaces clients qui font obstacle dans le cadre de la fonction exercée
- Capacités liées à la mise en pratique de la connaissance du sujet et de l'expérience dans le cadre des processus logistiques de changement
- Savoir relatif au cadre et à la qualité de sa propre responsabilité logistique dans la chaîne d'approvisionnement
- Capacité à conseiller et à habiliter les collaborateurs à propos de / dans leurs tâches

Domaine de compétence III – *Fonctions de spécialistes et de cadres*

- Compréhension complexe pour des prestations logistiques orientées vers le client
- Capacité à résoudre les conflits aux interfaces logistiques et à diriger les personnes et les groupes exerçant un travail de logistique

Exigences liées au contrôle logistique

Domaine de compétence III – *Fonctions de spécialistes et de cadres*

- Maîtrise des fonctions des processus des prestataires de services logistiques (gestion de projet, contrôle, logistique opérationnelle)

Exigences liées aux technologies logistiques, y compris dans le domaine informatique

Domaine de compétence I – *Compréhension active du système*

- Capacités liées au bon maniement des technologies et techniques de logistique

Exigences liées à la logistique opérationnelle

Domaine de compétence II – *Fonctions de spécialiste en logistique*

- Maîtrise de la logistique opérationnelle, compréhension des flux de produits permanents entre entreprises
- Prend sur lui la responsabilité de mener à bien le travail et les tâches d'apprentissage
- Adapte ses attitudes personnelles aux conditions fluctuantes lorsqu'il résout des problèmes

- Agit de manière autonome et fait preuve d'initiative dans le cadre des paramètres d'action des contextes de travail et d'apprentissage (qui sont en général connus mais qui peuvent varier)
- Supervise le travail de routine des autres personnes et doit accepter un certain degré de responsabilité pour le travail et les activités d'apprentissage des autres

Exigences liées aux catégories de compétences

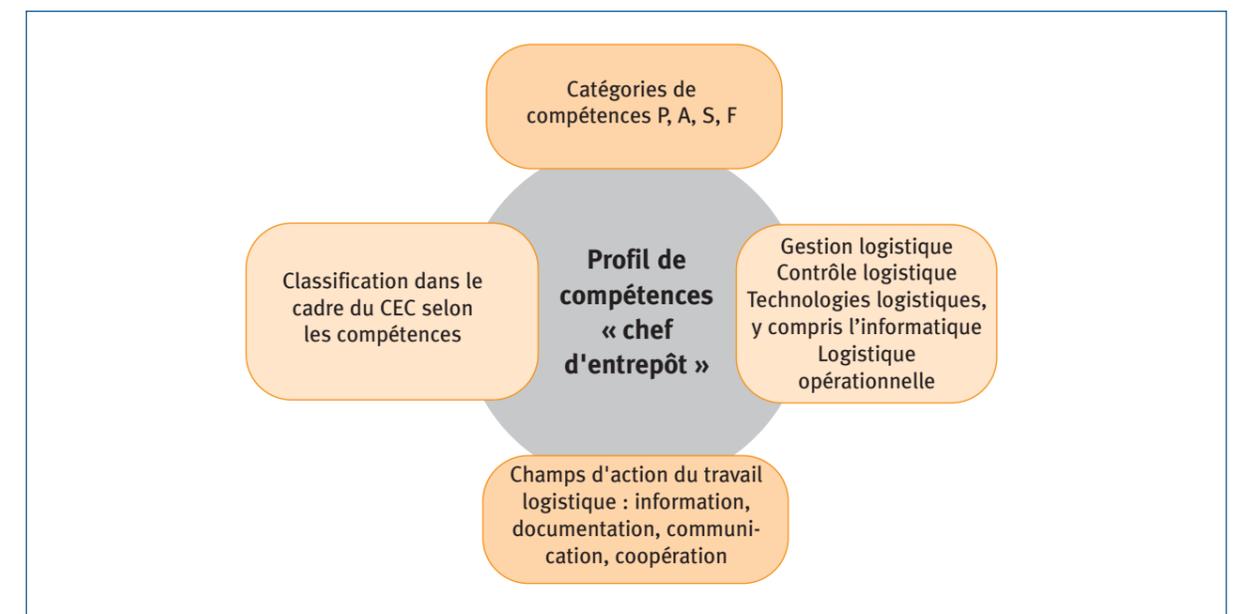
Au niveau des catégories de compétences, il n'y a pas de distinction entre les trois profils de compétences. Ainsi, les quatre catégories ne sont mentionnées que brièvement ici après avoir été décrites en détail au chapitre A3.

P	Compétences personnelles
A	Compétences orientées vers l'activité
M	Compétences méthodiques
S	Compétences socio-communicatives

Exigences liées aux champs d'action du travail logistique

La même chose s'applique aux exigences liées aux champs d'action du travail logistique qui s'appliquent aux trois profils de compétences.

La forme du profil de compétences du « chef d'entrepôt » à travers les aspects logistique et de qualification



3. Le responsable des expéditions

Exigences de compétences par rapport aux niveaux de compétence du CEC

- Agit de manière autonome et fait preuve d'initiative dans le cadre des paramètres d'action des contextes de travail et d'apprentissage (qui sont en général connus mais qui peuvent varier).
- Supervise le travail de routine des autres personnes et doit accepter un certain degré de responsabilité pour l'évaluation et l'amélioration du travail et des activités d'apprentissage des autres.
- Dirige et supervise dans les contextes de travail et d'apprentissage où des changements imprévisibles peuvent survenir.

Exigences de compétences par rapport au Cadre d'action logistique

Exigences liées à la gestion logistique

Domaine de compétence I – Compréhension active du système

- Capacités liées à la communication orientée vers le sujet avec des clients internes et externes de manière à travailler sur les obstacles au niveau des interfaces
- Capacités liées à la résolution des conflits sociaux aux interfaces clients qui font obstacle dans le cadre de la fonction exercée
- Capacités liées à la mise en pratique de la connaissance du sujet et de l'expérience dans les processus logistiques de changement
- Savoir lié au cadre et à la qualité de sa propre responsabilité logistique dans la chaîne d'approvisionnement
- Capacité à conseiller et habiliter les collaborateurs à propos de / dans leurs tâches

Domaine de compétence III – Fonctions de spécialistes et de cadres

- Compréhension complexe pour des prestations logistiques orientées vers le client
- Capacité à résoudre les conflits aux interfaces logistiques et à mener les personnes et les groupes exerçant un travail de logistique

Exigences liées au contrôle logistique

Domaine de compétence III – Fonctions de spécialistes et de cadres

- Maîtrise des fonctions des processus des prestataires de services logistiques (gestion de projet, contrôle, logistique opérationnelle)

Exigences liées aux technologies logistiques, y compris dans le domaine informatique

Domaine de compétence I – Compréhension active du système

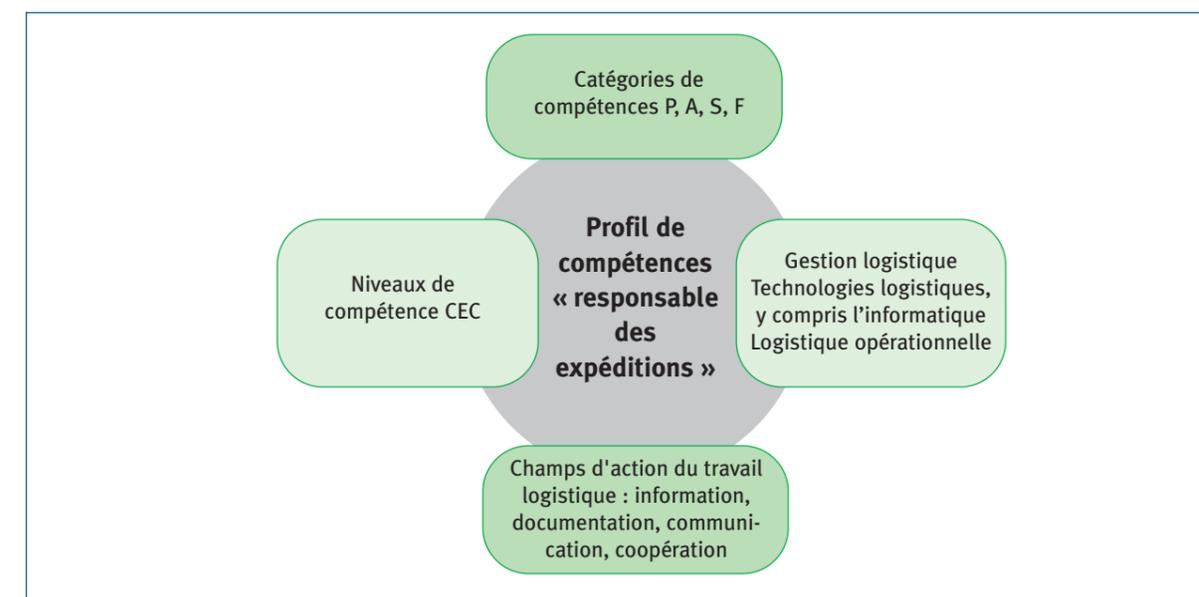
- Capacités liées au bon maniement des technologies et techniques de logistique

Exigences liées à la logistique opérationnelle

Domaine de compétence II – Fonctions de spécialiste en logistique

- Maîtrise de la logistique opérationnelle, compréhension des flux de produits permanents entre entreprises

La forme du profil de compétences du « responsable des expéditions » à travers les aspects logistique et de qualification



Résumé : Exigences relatives aux caractéristiques des compétences et description à titre d'exemple de trois profils de compétences

Les trois profils de compétences sélectionnés peuvent être retrouvés au niveau des fonctions d'encadrement intermédiaire et de spécialiste en logistique.

La description des trois profils de compétences est conforme à la norme développée pour le profil global de « travail de logistique » (chapitre A).

Si les trois profils de compétences sont relativement similaires, c'est parce que ces trois types de postes ont une base commune en termes de fonctions.

Malgré la similitude des contenus, on aperçoit certaines différences trouvant leur origine dans l'orientation particulière à chacune des trois fonctions ainsi que dans leur portée spécifique.

C) Description des trois profils de compétences à l'intérieur de l'entreprise

Un certain nombre de sociétés pertinentes ont été examinées au moyen d'entretiens semi-normalisés afin d'établir la forme que prennent les profils de compétences sélectionnés au sein de l'entreprise. Les entretiens se sont déroulés avec les salariés concernés et leurs responsables hiérarchiques. Ces entretiens avaient aussi pour objectif d'établir la structure et l'organisation de l'entreprise ainsi que ses orientations et objectifs stratégiques. Chaque entreprise a également fait l'objet d'une présentation. L'objectif de cette série d'entretiens était de déterminer les compétences considérées comme pertinentes pour chaque profil de poste dans le contexte du travail quotidien, et notamment la forme prise concrètement par ces compétences.

Les tendances suivantes se sont dégagées de l'évaluation des entretiens approfondis. Cette forme d'interprétation et de présentation permet d'obtenir un aperçu « vus du ciel » de tous les résultats des entretiens. Une sorte de « topographie des compétences » a été développée pour les profils de compétences sélectionnés. Un lien peut être établi entre cette topographie et la norme de description générale développée aux chapitres A et B.

Les tendances spécifiques aux profils de compétences sont structurées en quatre catégories de compétences telles que présentées ci-avant. Nous pouvons identifier des groupes de compétences car les résultats des entretiens permettent de penser que les quatre catégories de compétences sont étroitement liées, même si certains points d'une importance toute particulière ont été mis en lumière.

1. Tendances globales

- L'une des conclusions était que, selon les acteurs de la logistique et leurs responsables hiérarchiques, le niveau de compétences défini par le CEC doit être atteint par tous les acteurs dans le cadre de leurs fonctions respectives, une accumulation de savoir et de qualifications n'étant pas suffisante. Les exigences de compétences ne sont donc pas liées à un niveau hiérarchique particulier. Par contre, les caractéristiques des compétences en termes de contenu sont bien liées aux différents niveaux hiérarchiques.
- Les caractéristiques des compétences revêtent une dimension stratégique dans toutes les fonctions étudiées. La collaboration des différentes caractéristiques peut conduire à l'organisation du travail logistique comme un effort de groupe, ce qui est cohérent avec les idées des personnes ayant participé aux entretiens, aussi bien au niveau opérationnel qu'au niveau de l'encadrement.
- Les regroupements de compétences sont les mêmes pour les trois profils de compétences. En d'autres termes, les quatre catégories de compétences sont reconnaissables et pertinentes pour tous ces profils.
- En ce qui concerne leur contenu, les caractéristiques des compétences se distinguent clairement pour tous les profils : pour les trois profils, différents aspects sont accentués à l'intérieur des quatre groupes de compétences.
- Au sein de chaque profil de compétences, les caractéristiques des compétences ne diffèrent pas de façon importante entre les différentes entreprises dans les pays européens étudiés. Nous n'avons pas décelé de différences particulières entre pays.

2. Tendances du profil de compétences du « chef d'équipe »

- Groupe de compétences mettant l'accent sur les **compétences personnelles**

Cette personne contribue à la culture de l'entreprise par des actions concrètes

Le chef d'équipe dirige ses collaborateurs en se fondant surtout sur ses propres pré-conditions, qui lui apportent l'autorité nécessaire pour s'affirmer, faire en sorte que le travail soit bien réalisé et que les intérêts de l'entreprise soient défendus grâce à son style de management.

- Groupe de compétences mettant l'accent sur les **compétences orientées vers l'activité**

Garantir l'efficacité du service

Le chef d'équipe se concentre sur son équipe et fait en sorte que toutes les tâches soient réalisées et que les procédures puissent être adaptées lorsque cela est nécessaire. Il s'assure également que les conditions permettant de mener les tâches à bien, comme par exemple la satisfaction des employés, soient réunies.

- Groupe de compétences mettant l'accent sur les **compétences méthodiques**

Être au centre des décisions, mettre le savoir en application

Le chef d'équipe connaît les caractéristiques et les procédures dans le cadre des processus logistiques et il peut mettre en œuvre les moyens techniques et organisationnels disponibles pour atteindre les objectifs. Il peut également appliquer les normes de qualité et contribuer à l'amélioration continue de son service.

- Groupe de compétences mettant l'accent sur les **compétences socio-communicatives**

Reconnaître et utiliser l'importance de s'adresser personnellement aux intéressés, de construire et d'entretenir les relations, y compris au niveau personnel

Le chef d'équipe parle à « ses » collaborateurs, il les écoute et prend soin de son équipe. Il intervient dans les conflits internes et assure l'équité au sein de l'équipe. Ceci s'applique aussi aux salaires et aux éventuelles primes.

Le chef d'équipe se considère d'abord comme quelqu'un qui soutient efficacement les membres de son équipe dans leur travail : il représente le soutien de l'équipe.

3. Tendances du profil de compétences du « chef d'entrepôt »

- Groupe de compétences mettant l'accent sur les **compétences personnelles**

Cette personne procure une sécurité

Le chef d'entrepôt se caractérise par la bonne intégration de sa fonction d'encadrement et de ses responsabilités de spécialiste. Il peut exprimer les besoins et les exigences de l'entreprise ainsi que ses évolutions d'une manière qui permet à ses employés de se sentir en sécurité lorsqu'ils remplissent ces exigences. Il gère ses responsabilités en déléguant et en montrant sa confiance à ses subalternes.

- Groupe de compétences mettant l'accent sur les **compétences orientées vers l'activité**

Déployer et structurer le cadre d'action du service

Le chef d'entrepôt doit organiser le travail de manière à ce qu'il puisse être efficacement réalisé par les employés. Il s'occupe d'assurer les conditions organisationnelles, comme par exemple les systèmes de primes et la consignation des heures supplémentaires. Il implique les employés dans les processus de travail en leur permettant de comprendre ce qu'ils font et de faire preuve d'initiative.

- Groupe de compétences mettant l'accent sur les **compétences méthodiques**

Être en charge des processus

Le chef d'entrepôt connaît les événements globaux et leurs interfaces à l'intérieur du service et il a aussi en tête les besoins de l'entreprise. Il joue le rôle de lien entre les niveaux administratif et opérationnel. Il a une vision globale des choses et une vue d'ensemble de ce qui se passe et de la façon dont cela se passe.

- Groupe de compétences mettant l'accent sur les **compétences socio-communicatives**

Construire et être en charge d'une communication pertinente pour chaque rôle et champ de responsabilités, savoir décrire les structures des processus globaux

Le chef d'entrepôt obtient les informations nécessaires du point de vue des besoins de l'entreprise et il peut les transmettre de la manière appropriée à son personnel. Ceci s'applique aussi à des contextes plus larges. Il travaille sur les erreurs et leurs causes de manière adéquate par le biais de discussions avec les employés. Sa manière de communiquer vise toujours à motiver les gens.

Le chef d'entrepôt se considère comme celui qui structure les processus, qui garde un aperçu global et dirige son personnel en donnant des indications, tel un chef d'orchestre. Ce concept de chef d'orchestre paraît le plus judicieux pour décrire son rôle.

4. Tendances du profil de compétences du « responsable des expéditions »

- Groupe de compétences mettant l'accent sur les **compétences personnelles**

Cette personne ne se cache pas derrière la tâche à accomplir

Le responsable des expéditions a une vision claire de la logique des tâches à accomplir et il montre une grande disponibilité pour les collaborateurs qui les accomplissent. Il est également disponible pour les clients et représente la commande vis-à-vis de l'entreprise. Il est toujours très actif au sein de l'entreprise et doit en permanence prendre en compte ce qui se passe au-delà de son propre bureau.

- Groupe de compétences mettant l'accent sur les **compétences orientées vers l'activité**

Créer et entretenir une vue globale et une bonne organisation dans le service et au-delà

Le responsable des expéditions évite le désordre et la précipitation dans son travail et il s'assure que cela s'applique aussi aux services qui reçoivent ses commandes. Il respecte le planning d'une façon telle que ses collègues peuvent tirer un bénéfice de son travail. Il est fiable et incite les autres à l'être aussi par ses exigences. Il prend la responsabilité de son client (ou groupe de clients) mais il connaît également les clients de ses collègues dans le

but de pouvoir prendre en charge leurs tâches avec la compétence et la flexibilité requises, si cela s'avère nécessaire.

- Groupe de compétences mettant l'accent sur les **compétences méthodiques**

Le responsable des expéditions dans le rôle de l'entrepreneur, une personne qui sait identifier et prendre en charge ses responsabilités

Le responsable des expéditions est courageux et a un sens naturel de la performance. Il a une vue globale de l'ensemble du travail et ne tombe pas dans la routine. Il utilise son degré élevé d'indépendance pour organiser de manière autonome son travail et son équipe face aux autres services et en ce qui concerne les relations avec la clientèle.

- Groupe de compétences mettant l'accent sur les **compétences socio-communicatives**

Assurer la qualité des prestations de services par le biais de la communication au sein de l'entreprise

Le responsable des expéditions assure la qualité des prestations de services au moyen de formes de communication appropriées avec le client, mais surtout avec ses collègues au sein de l'entreprise. Il collabore avec chaque membre de l'équipe en appliquant, au niveau opérationnel, le principe du donnant-donnant. Il s'assure que tous se sentent suffisamment informés et donc intégrés. Il sait que les réseaux informels sont la clé de la stabilité et du succès au sein de l'entreprise.

Le responsable des expéditions se considère comme le médiateur entre les intérêts de son entreprise et ceux du client et recherche le bon équilibre entre les deux.

5. Évaluation par l'encadrement : pertinence des groupes de compétences

- Groupe de compétences mettant l'accent sur les **compétences personnelles**

Le client doit avoir le sentiment qu'il a affaire à des personnes concrètes, pas à une organisation anonyme.

Les collaborateurs font savoir au client qu'il peut toujours les contacter en cas de problème et qu'il obtiendra des réponses. Les employés savent travailler sous pression, c'est-à-dire quand tout ne se déroule pas comme prévu. Ils savent combien il est important de permettre à tous les membres de l'équipe de participer aux processus de travail.

- Groupe de compétences mettant l'accent sur les **compétences orientées vers l'activité**

Autonomie, responsabilité personnelle, sensibilité aux tâches et aux clients

Tous les collaborateurs doivent pouvoir travailler de manière autonome dans leur domaine de responsabilité. Ils doivent toujours penser au-delà des limites de leur propre service. Il est important de permettre aux collaborateurs de développer une compétence de coopération. Ils peuvent mettre en œuvre cette compétence afin de trouver les solutions appropriées pour chaque profil de client.

- Groupe de compétences mettant l'accent sur les **compétences méthodiques**

Développer les prestations logistiques dans l'intérêt du client

Les collaborateurs sont conscients du fait que les prestations de services sont en évolution constante et ils travaillent avec la conviction qu'il doit y avoir une solution à tout problème rencontré au niveau de la clientèle et que la communication reste le meilleur moyen de découvrir cette solution. Les collaborateurs comprennent et acceptent le fait qu'il s'agit d'apporter « un petit plus » à chaque client.

- Groupe de compétences mettant l'accent sur les **compétences socio-communicatives**

La communication doit être suivie d'une coopération, il y a un lien direct entre les deux champs d'action logistiques

Les collaborateurs savent les uns des autres que chacun peut suivre les développements et que les évolutions sont vécues comme un défi. La coopération entre les collaborateurs est comprise par ces derniers comme l'expression d'une réciprocité. Ils sentent cela dans leurs tripes et dans leur cœur et peuvent tirer profit de cette situation. Ils savent que chaque service joue un rôle dans la réalisation des commandes et dépend en cela des autres services.

6. Résultats détaillés pour les trois exemples de profils de compétences

À l'étape suivante, les déclarations formulées au cours des entretiens sont analysées par rapport aux exigences tirées du CEC et du Cadre d'action logistique. Ceci signifie que nous utilisons les normes de description sous la forme des quatre domaines correspondant aux profils et que nous les remplissons par les déclarations et les citations tirées des entretiens. Les images qui ressortent de cette adaptation reflètent les différentes facettes des profils de compétences et nourrissent le débat existant sur la question de savoir si les acteurs doivent jouer le rôle idéal dépeint dans leur profil ou s'il faut mettre l'accent sur des aspects particuliers de chaque profil. Ce débat doit permettre de déterminer, pour chaque personne/situation, les divergences existant entre les situations réelles et désirées en termes de qualifications.

Le but n'était pas de reproduire les déclarations de chaque personne interrogée mais de résumer les déclarations concises afin de visualiser les aspects typiques et significatifs des rôles de **chef d'équipe, de chef d'entrepôt et de responsable des expéditions.**

Le chef d'équipe

Compétences décelées au cours des entretiens

- Groupe de compétences mettant l'accent sur les **compétences personnelles**
Sait situer ses propres tâches et leur qualité au sein de la chaîne logistique.
 ↳ *Est perceptif et réfléchi face aux améliorations.*
 ↳ *Désire fortement trouver une solution à chaque problème.*

- Groupe de compétences mettant l'accent sur les **compétences orientées vers l'activité**
Peut contribuer à une meilleure connaissance du sujet dans les processus de changement.
 ↳ *Parle avec les cadres de la manière d'améliorer les choses.*
 ↳ *Utilise ses connaissances de base pour apprendre et agir de manière créative dans le cadre des processus, souhaite la même chose pour ses collègues.*
 ↳ *Joue un rôle de leader en montrant l'exemple.*

- Groupe de compétences mettant l'accent sur les **compétences méthodiques**
Maîtrise la logistique opérationnelle, connaît le flux des produits, sait utiliser les technologies logistiques.
 ↳ *Est capable d'avoir une pensée globale.*

- Groupe de compétences mettant l'accent sur les **compétences socio-communicatives**
Sait conseiller ses collègues de travail.
 ↳ *S'assure que la structure de l'équipe est solide, que chaque membre du groupe fait ce qu'il faut, sait déléguer.*
 ↳ *Maîtrise les méthodes de résolution des conflits.*
 ↳ *Sait gérer ses relations avec ses collègues de travail, sait comment ils travaillent, importance de la confiance réciproque.*
 ↳ *Favorise les contacts informels, ceux-ci étant les garants de la qualité.*

Exigences CEC

- Prend sur lui la responsabilité de mener à bien le travail et les tâches d'apprentissage.
- Adapte ses attitudes personnelles aux conditions fluctuantes lorsqu'il résout des problèmes.
- Agit de manière autonome et fait preuve d'initiative dans le cadre des paramètres d'action des contextes de travail et d'apprentissage (qui sont en général connus mais qui peuvent varier).
- Supervise le travail de routine de ses collègues et doit accepter un certain degré de responsabilité pour le travail et les activités d'apprentissage des autres.



Exigences découlant du Cadre d'action logistique

La gestion logistique

- Capacités liées à la mise en pratique de la connaissance du sujet et de l'expérience dans le cadre des processus logistiques de changement
- Savoir lié au cadre et à la qualité de sa propre responsabilité logistique dans la chaîne d'approvisionnement
- Capacité à conseiller les collègues de travail à propos de leurs tâches
- Compréhension complexe pour des prestations logistiques orientées vers le client
- Capacité à résoudre les conflits aux interfaces logistiques et à mener les personnes et les groupes exerçant un travail de logistique

Les technologies logistiques, y compris dans le domaine informatique

- l'utilisation correcte des technologies et techniques logistiques

La logistique opérationnelle

- Maîtrise de la logistique opérationnelle, compréhension des flux de produits permanents entre entreprises

Résultats des entretiens en rapport avec l'agir dans le cadre des champs d'action logistiques

- **Information**
 ↳ *Utilise l'ordinateur pour consulter les informations enregistrées dans le système informatique.*
 ↳ *Entretient de bons contacts avec le personnel administratif.*
 ↳ *Les collègues de travail sont considérés comme des « agents de renseignement » – ils savent qui a besoin d'aide et qui doit parler à qui.*

- **Documentation**
 ↳ *Utilise les données pertinentes de ses collègues à des fins réglementaires.*
- **Communication**
 ↳ *Communique avec les clients à propos des commandes.*
 ↳ *Communique avec un large réseau de collègues de travail et de clients.*

- **Coopération**
 ↳ *La coopération implique également d'accepter les forces et les faiblesses des collègues de travail. On sait par exemple que le travail est perturbé lorsque les collaborateurs les plus performants sont absents.*

Le chef d'entrepôt

Compétences décelées au cours des entretiens

- Groupe de compétences mettant l'accent sur les **compétences personnelles**
Est capable de résoudre les conflits et de mener, conseiller et habiliter ses collaborateurs.
 - *Travaille comme un chef d'orchestre, c'est-à-dire en gardant une vision globale.*
 - *Sa tâche consiste à s'assurer que ses collaborateurs soient satisfaits, y compris en les motivant, en les soutenant et en filtrant les pressions extérieures.*
 - *A de l'autorité, accepte l'autorité de ses supérieurs.*
- Groupe de compétences mettant l'accent sur les **compétences orientées vers l'activité**
Est capable d'appliquer sa connaissance du sujet et son expérience aux processus de changement ; maîtrise la logistique opérationnelle et les technologies logistiques.
 - *Évaluation des procédures, organisation, anticipation et planification.*
 - *Les collaborateurs doivent comprendre ce qu'ils font et anticiper pour faire un meilleur travail et croire en ce qu'ils font.*
 - *Principales tâches : surveillance continue des processus, planification et supervision des tâches attribuées aux personnels, c'est-à-dire un travail de RH et de contrôle.*

- Groupe de compétences mettant l'accent sur les **compétences méthodiques**
Maîtrise les méthodes des processus des prestataires de services logistiques (gestion de projet, contrôle, logistique opérationnelle).
 - *Créer un lien avec les clients par la qualité et la flexibilité.*
 - *Les contacts informels avec le client déterminent le degré de qualité. Les relations avec le client sont importantes.*
 - *La connaissance du contexte et l'expertise sont importantes pour le contrôle.*

- Groupe de compétences mettant l'accent sur les **compétences socio-communicatives**
Est capable de mettre en œuvre une communication orientée vers le sujet de manière à travailler sur les obstacles au niveau des interfaces et de bien gérer les conflits sociaux.
 - *Discussion pour conseiller le groupe suite à des erreurs, compliments en réaction au travail bien fait.*
 - *En cas de situation stressante : calmer le jeu plutôt que de verser de l'huile sur le feu.*
 - *Toujours apaiser ses collègues de travail avant de parler des conflits.*

Exigences CEC

- Agit de manière autonome et fait preuve d'initiative dans le cadre des paramètres d'action des contextes de travail et d'apprentissage (qui sont en général connus mais qui peuvent varier).
- Supervise le travail de routine des autres personnes et doit accepter un certain degré de responsabilité pour l'évaluation et l'amélioration du travail et des activités d'apprentissage des autres.
- Dirige et supervise dans les contextes de travail et d'apprentissage où des changements imprévisibles peuvent survenir.
- Vérifie et développe ses propres performances et celles des autres.



Exigences découlant du Cadre d'action logistique

La gestion logistique

- Capacités liées à la communication orientée vers le sujet avec des clients internes et externes de manière à travailler sur les obstacles au niveau des interfaces.
- Capacités liées à la résolution des conflits sociaux aux interfaces clients qui font obstacle dans le cadre de la fonction exercée.
- Capacités liées à la mise en pratique de la connaissance du sujet et de l'expérience dans le cadre des processus logistiques de changement.
- Savoir lié au cadre et à la qualité de sa propre responsabilité logistique dans la chaîne d'approvisionnement.
- Capacité à conseiller et habiliter les collaborateurs à propos de / dans leurs tâches.
- Compréhension complexe pour des prestations logistiques orientées vers le client.
- Capacité à résoudre les conflits aux interfaces logistiques et à mener les personnes et les groupes exerçant un travail de logistique.

Le contrôle logistique

- Maîtrise des fonctions des processus des prestataires de services logistiques (gestion de projet, contrôle, logistique opérationnelle).

Les technologies logistiques, y compris dans le domaine informatique

- Capacités liées au bon maniement des technologies et techniques de logistique.

La logistique opérationnelle

- Maîtrise de la logistique opérationnelle, compréhension des flux de produits permanents entre entreprises.

Résultats des entretiens en rapport avec l'agir dans le cadre des champs d'action logistiques

- **Information**
 - *Les chefs d'équipe doivent être intégrés dans les flux d'informations concernant les opérations à réaliser et le caractère des marchandises.*
 - *Accent informatif mis sur la qualité et les erreurs commises au cours d'une période de travail.*
 - *Besoin de traiter les informations et donc de les contrôler.*
 - *Les expéditions sont la source centrale d'informations ; elle doit être traitée de façon flexible par la direction de l'entrepôt.*
- **Documentation**
 - *La documentation fournit des codes d'identification à la direction de l'entrepôt, ce qui permet de s'adresser directement aux collaborateurs aux fins de la gestion de la qualité.*
 - *La documentation sert aussi au diagnostic des erreurs.*
- **Communication**
 - *Se perçoit comme un élément central en matière de communication.*
 - *Les questions nécessitant une communication doivent être traitées le jour même.*

- **Coopération**
 - *Coopère de manière intensive avec les chefs des équipes de travail afin qu'ils se tiennent informés les uns les autres.*
 - *La coopération ne fonctionne que si les membres de l'équipe peuvent compter les uns sur les autres.*
 - *La coopération doit être désirée et « mise en place ».*

Le responsable des expéditions

Compétences décelées au cours des entretiens

- Groupe de compétences mettant l'accent sur les **compétences personnelles**
Compréhension complexe des prestations de services orientées vers le client. Les relations avec les clients visent des effets positifs sur l'activité de l'entreprise.
 - Doit être courageux.
 - Important à l'égard des clients et des collaborateurs : générer de la satisfaction.
 - Contacts intensifs avec les clients, ce qui inclut un engagement personnel.

→ Lorsqu'un service est vendu, cela nécessite un engagement personnel.

- Groupe de compétences mettant l'accent sur les **compétences orientées vers l'activité**
Appliquer l'expérience et l'expertise aux processus logistiques de changement.
 - Les expéditions se caractérisent d'un côté par un haut degré d'incertitude et de pression et, d'un autre côté, par l'aspect positif de la flexibilité et de la place laissée à la créativité.
 - A la possibilité d'adapter les consignes en traitant les besoins du client.

→ La question d'apprendre en faisant revêt une grande importance lors de la rencontre avec de nouvelles situations.

→ Chaque responsable des expéditions a ses clients, chaque responsable des expéditions peut tout traiter.

- Groupe de compétences mettant l'accent sur les **compétences méthodiques**
Maîtrise des processus de logistique opérationnelle.
 - Importance de penser et d'agir de diverses façons complexes.
 - Le responsable des expéditions doit tout voir, il doit avoir devant les yeux l'ensemble du travail.

Si le travail est réalisé à la chaîne, il y a risque de perdre des clients.

→ La connaissance des produits est importante pour traiter avec les gros clients.

- Groupe de compétences mettant l'accent sur les **compétences socio-communicatives**
Résolution des conflits au niveau des interfaces logistiques.

→ La réalité des expéditions a beaucoup à voir avec la gestion des imprévus.

→ Il est important de faire preuve d'assurance.

Exigences CEC

- Agit de manière autonome et fait preuve d'initiative dans le cadre des paramètres d'action des contextes de travail et d'apprentissage (qui sont en général connus mais qui peuvent varier).
- Supervise le travail de routine des autres personnes et doit accepter un certain degré de responsabilité pour l'évaluation et l'amélioration du travail et des activités d'apprentissage des autres.
- Dirige et supervise dans les contextes de travail et d'apprentissage où des changements imprévisibles peuvent survenir.
- Vérifie et développe ses propres performances et celles des autres.



Exigences découlant du Cadre d'action logistique

La gestion logistique

- Capacités liées à la communication orientée vers le sujet avec des clients internes et externes de manière à travailler sur les obstacles au niveau des interfaces.
- Capacités liées à la résolution des conflits sociaux aux interfaces clients qui font obstacle dans le cadre de la fonction exercée.
- Capacités liées à la mise en pratique de la connaissance du sujet et de l'expérience dans le processus logistique de changement.
- Savoir lié au cadre et à la qualité de sa propre responsabilité logistique dans la chaîne d'approvisionnement.
- Capacité à conseiller et habiliter les collaborateurs à propos de / dans leurs tâches.
- Compréhension complexe pour des prestations logistiques orientées vers le client.
- Capacité à résoudre les conflits aux interfaces logistiques et à mener les personnes et les groupes exerçant un travail de logistique.

Le contrôle logistique

- Maîtrise des fonctions des processus des prestataires de services logistiques (gestion de projet, contrôle, logistique opérationnelle).

Les technologies logistiques, y compris dans le domaine informatique

- Capacités liées au bon maniement des technologies et techniques de logistique.

La logistique opérationnelle

- Maîtrise de la logistique opérationnelle, compréhension des flux de produits permanents entre entreprises.

Résultats des entretiens en rapport avec l'agir dans le cadre des champs d'action logistiques

- **Information**
 - Doit être capable d'exposer clairement les différentes questions, chacun devant pouvoir comprendre les informations.
- **Documentation**
 - La forme écrite doit être de mise pour la transmission d'informations relatives aux commandes.
 - Il faut assurer la traçabilité de l'ensemble du travail réalisé sur une commande. La documentation doit se baser sur des faits réels.

→ La documentation doit, dans la mesure du possible, être ouverte à toutes les parties concernées.

→ Le responsable des expéditions doit être organisé pour pouvoir garder une vue d'ensemble.

- **Communication**
 - Le client doit avoir un interlocuteur dédié au sein de l'entreprise.
 - Le responsable des expéditions compense par la communication les divergences survenant entre les attentes du client et les procédures de l'entrepôt.

- **Coopération**
 - Joue le rôle d'interface entre le client et l'entrepôt.
 - Fait preuve de mobilité au sein de l'entreprise.

→ A un sens critique vis-à-vis de la coopération avec les collègues qui ne voient pas plus loin que le bout de leur bureau.

→ Un réseau personnel et stable est la solution la plus efficace pour permettre la réalisation collective des prestations.

→ La coopération implique que chaque collaborateur puisse prendre en charge le travail de ses collègues au sein du service. Chaque membre du groupe doit donner des informations sur les goulets d'étranglement.

→ L'esprit de compétition doit être maintenu.

→ La critique doit être autorisée et acceptée.

→ Les expéditions peuvent prendre en charge des tâches d'entreposage, par exemple en réalisant des tâches du chef d'entrepôt.

Résumé :
Caractéristiques des exemples de profils de compétences dans les entreprises de logistique

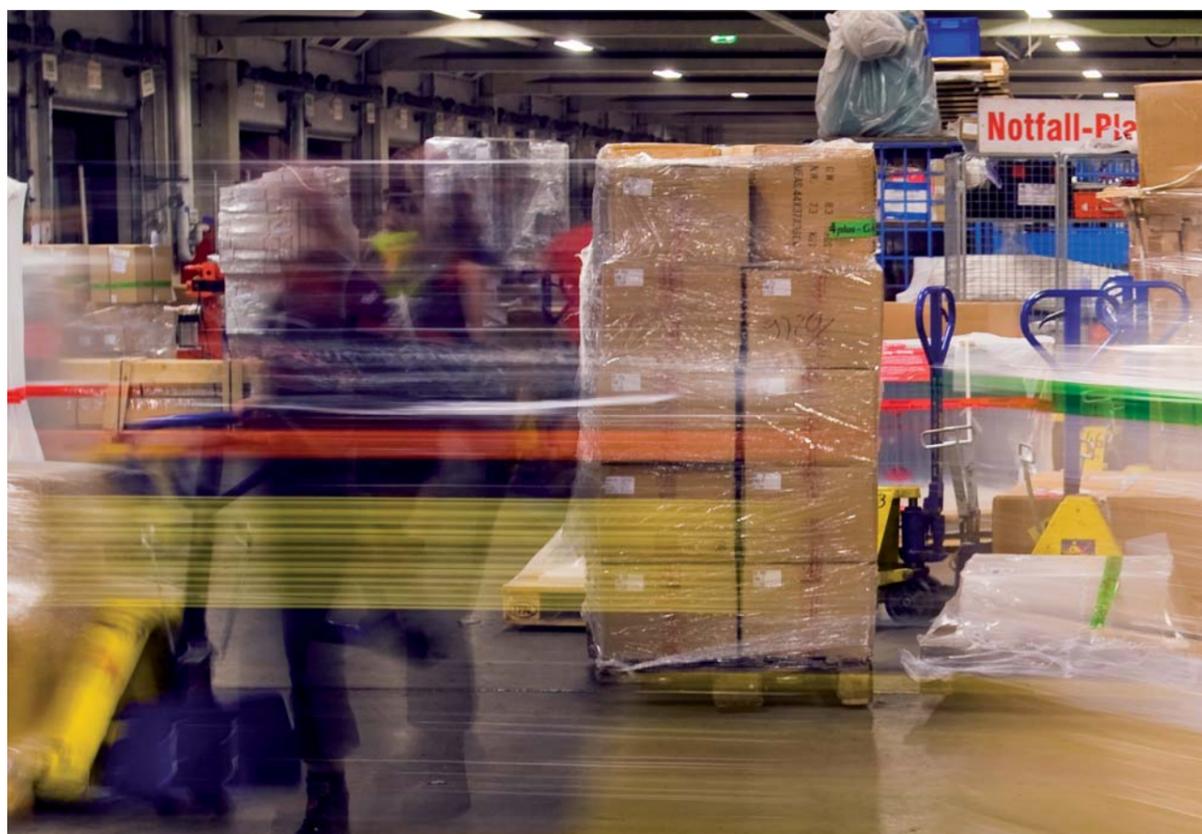
Les images des trois exemples de profils de compétences sont destinées à servir de base pour un débat sur l'amélioration des qualifications et le développement personnel au sein de l'entreprise.

Ces images donnent une vue globale des dimensions prises par le cadre des certifications et comment il est possible d'en tirer des objectifs pour l'apprentissage des compétences.

La relation entre les parties désignées comme exigences et celles qui reproduisent surtout les déclarations faites dans le cadre des entretiens montre comment la norme de description des profils de compétences reflète la réalité quotidienne de l'entreprise.

Il existe forcément un certain degré de friction entre les quatre domaines de description du profil de compétences. Apprendre dans le cadre du travail donne la possibilité de mettre à profit ces frictions de façon productive car la relation avec les motifs d'apprentissage spécifiques à l'entreprise nécessite une dimension correspondante de méthodes et d'objectifs.

La norme de description globale permet également de développer un critère d'appréciation qui peut faciliter la comparabilité interne et externe des exigences des entreprises et des résultats de l'apprentissage des compétences.



Le projet PROLOG – expériences SOLOS

Le projet « Profils de formation européens en logistique – PROLOG » a bénéficié du soutien du programme Leonardo da Vinci de la Commission européenne.

Les résultats du projet PROLOG se veulent être une contribution à la professionnalisation du travail logistique. Le modèle d'apprentissage **SOLOS – Solutions for Logistics Skills** (solutions pour des compétences en logistique) – a été développé et testé dans le cadre de ce projet. Les compétences exigées pour trois profils de postes prototypiques ont été décrites conformément au CEC. Il s'agit des postes de chef d'équipe, chef d'entrepôt et responsable des expéditions. Le modèle SOLOS permet aux salariés exerçant ces fonctions (mais aussi à d'autres salariés du secteur logistique) de développer leur compétence en systèmes logistiques. Le processus d'apprentissage se déroule en situation réelle de travail. Dans le cadre de ce processus, l'assistance à l'apprentissage est perçue comme faisant partie de la culture managériale.

Le projet PROLOG et son modèle **Solutions for Logistics Skills** apportent aussi une contribution au projet européen de formation professionnelle. Le dialogue européen constitue un forum d'échange d'expérience et résulte d'autres projets de logistique visant à développer une norme de certification européenne pour la logistique.

Les produits

Brochure 1 : « Solutions for Logistics Skills – Extend your profession. Le modèle d'apprentissage SOLOS »
Langues disponibles : DE/EN/PL/CZ/ES

Qu'est-ce que la compétence en systèmes logistiques et comment l'acquérir ? C'est le sujet de la première brochure sur le modèle d'apprentissage SOLOS. Elle explique le processus de développement des compétences dans le cadre des tâches de logistique.

Brochure 2 : « Solutions for Logistics Skills – Extend your profession. Motifs d'apprentissage et assistance à l'apprentissage »
Langues disponibles : DE/EN/PL/CZ/ES

Cette brochure montre comment et au moyen de quels motifs l'apprentissage se déroule dans le contexte du travail logistique. Elle présente des exemples de motifs d'apprentissage. Le rôle de l'assistance à l'apprentissage et les méthodes de création des processus d'apprentissage y sont expliqués.

Brochure 3 : « Solutions for Logistics Skills – Extend your profession. Profils de compétences et compétences requises en logistique »
Langues disponibles : DE/EN/PL/CZ/ES

Les compétences exigées y sont décrites pour trois profils de compétences : chef d'équipe, chef d'entrepôt et responsable des expéditions. Ces profils servent de prototypes pouvant être appliqués à d'autres profils de postes.

Contact :

Siège d'IG Metall
Département de la politique de formation et de certification
Wilhelm-Leuschner Str.79
60329 Frankfurt am Main
Elke Forster-Mahle
Tél. +49 69 6693-2818
elke.forster-mahle@igmetall.de



www.solos-model.eu
Projet Prolog: www.prolog-project.eu

Les partenaires du projet PROLOG :

Industriegewerkschaft Metall Vorstand (DE)
Frankfurt am Main
(Coordinateur du projet)
www.igmetall.de
www.igmetall-wap.de



Lagermax Lagerhaus und Speditionen AG (AT)
Salzburg
www.lagermax.com



European Metalworkers Federation (BE)
Bruxelles
www.emf-fem.org



Skoda Auto (CZ)
Mlada Boleslav
www.skoda-auto.com



24plus Systemverkehre GmbH & Co KG (DE)
Hauneck
www.24plus.de



Panopa Logistik Polska Sp. z o.o. (PL)
Poznan
www.panopa.com.pl
www.panopa.de





Avec le soutien de :



Education and Culture DG